

資料

建学の精神を体現した 学生満足型実践的経営学教育の試み(その5)

—— 経営学史の講義体験を素材に ——

柳 川 高 行

Material

Mission-Conscious Practical Management Education

Focusing on Student's Satisfaction (No.5) :

Based on Author's Lecturing of Theoretical Perspectives
of Business Administration

YANAGAWA Takayuki

1. 本稿の狙い

本稿は、柳川高行、2003年3月、「資料 建学の精神を体現した学生満足型実践的経営学教育の試み(その1)－経営戦略論の講義体験を素材に－」、『白鷗大学論集』、第17巻第2号、271－383ページと、柳川高行、2003年9月、「資料 建学の精神を体現した学生満足型実践的経営学教育の試み(その2)－経営戦略論の講義体験を素材に－」、『白鷗大学論集』、第18巻第1号、269－363ページ、柳川高行、2004年3月、「資料 建学の精神を体現した学生満足型実践的経営学教育の試み(その3)－経営戦略論と商学総論の講義体験を素材に－」、『白鷗大学論集』、第18巻第2号、171－258ページ、柳川高行 2004年9月、「資料建学の精神を体現した学生満足型実践的経営学教育の試み(その5)－経営学史の講義体験を素材に－」、『白鷗大学論集』、第19巻、185－268ページ、の4つの論稿を成すものである。

「その1」と「その2」の2つの論稿に於いては、2002年度後期に筆者の実施した経営戦略論の講義で、学生諸君に配布した教案と学生の質問に対する回答、教室内試験の問題とモデル答案、単位認定用試験問題とモデル答案を主に掲載し、筆者による学生満足型実践的経営学教育の一端を情報開示した。自らの教案のプライオリティーを確保することと、読者の方々からのご高教を賜うことを目的としてそれは行なわれた。

「その3」では2003年度後期開講の経営戦略論と2003年度前期開講の商学総論Ⅰと後期開講の商学総論Ⅱに於いて学生諸君に配布した「教案集」とそれらと資料類を基にして教室に於いて筆者によって講義された内容に関する「筆者の講義用メモ」とを掲載し、筆者による学生満足型実践的経営学教育のより詳細な内容を情報開示することにした。情報開示の目的は、上述の2つの目的に加え、ここで開示されたideaを基に、近い将来いくつかのケース・スタディーの論稿をまとめたので、その素材をきちんと活用しておきたいというものである。

実践的経営学教育の一環として「商業学」の教育実践を取り上げるのは、

流通企業やサービス業の企業を対象とする商業学の講義に於いても、私は、「経営戦略論的アプローチ」によるケース・スタディーを行っており、筆者の展開している商業学も広い意味で経営学のカテゴリーに入ると考えているからに他ならない。

「その4」の論稿では、2004年度前期開講の経営学史Ⅰで学生に配布した教案集（教案としてのレジュメ、VTRや雑誌・新聞記事を素材にした教室内演習用課題とそれに対するInstruction Note）を掲載する。経営学史Ⅰは、従来から「日本的経営と私達の働き方」をテーマとして講義してきたが、1998年度からゼミナールで試行的に試みてきた導入教育の教材を厳選し、それに新しい教材を追加し、「日本企業の雇用慣行の変化と戦略的キャリアデザイン」を中心テーマとして今年度から科目内容の大幅な見直しと教育メニューの組み替えとを行なった。

「その5」の本稿では2004年度後期の経営学史Ⅱで学生に配布した教案集（教案としてのレジュメ、VTRや雑誌記事、新聞記事を素材にした教室内演習用課題とそれらに対するInstruction Note）を掲載する。

経営学史Ⅱは、経営学史本来の経営学説研究を中心に行なったが、学説の概要を把握することと、それらの学説を学生諸君、諸嬢が将来の人生と職業とにどう生かすかということを学習目標としている。従って学説研究以外の教案も用いていることを予めお断りしておきたい。

経営学史Ⅰ、Ⅱともに不人気科目（CVSに倣えば死に筋科目）の代表例で、数人から多くても十数人しか受講生のいない科目であったが、キャリアデザイン論、ライフデザイン論でもあることが少し認知されてきたのか、2004年度からは5～6倍の受講生に恵まれた（時間割上の幸運なのかもしれないが）。

死に筋科目をこういう事を学んで欲しいと信念・方針の旗を降ろすことなく主観的には努力を続けてきた筆者としては大きな喜びである。

経営学史Ⅱの講義内容を情報開示する目的は、自からの教案、その他に示されたideaのプライオリティーを確保することと、読者の方々からのご高教を賜ることである。

教案その 1

経営学史Ⅱ 教室内演習用課題（その 1）

配布した経営学体系辞典の F.W.Taylor と科学的管理法についての文章をよく読んで以下の質問に答えなさい。

1. 内容を要約しなさい。
2. 科学的管理法が「科学的」と名付けられた理由を列挙しなさい。
3. 作業者と区別される管理者の仕事とは何か説明しなさい。
4. 経済人仮説について次の問いに答えなさい。
 - ① あなたはこれまでの人生の中で、モノやお金につられて何事かをがんばったという経験を思い出す限り書いてください。
 - ② 今現在一番頑張っていることと、その頑張りを生み出しているもの（こと）は何か書いてください。
 - ③ あなたを頑張らせてきたものの中で、金銭的なもの以外でどのようなモノ（こと）があったか思い出す限り書いてください。

教案その1

経営学史Ⅱ 講義用資料（その1）Instruction Note

2004年10月5日

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

（2002年11月11日作成）

（2004年10月1日加筆修正）

テイラーの科学的管理法を考える

1. テイラーの問題発見（problem-making）

- ① 組織的怠業の発生をどう理解するか
- ② 労働者の生産性（能率）をどう上げるのか、そしてその為に管理者は何を為すべきか（管理者の仕事の明確化）

2. 組織的怠業の発生理由

- ① ノルマ（1日にしなければならない最低の仕事量）を経営者と労働者双方が納得がいくように決めておらず、経営者が勝手に決めていること（納得性の欠如）
- ② ノルマの強化を経営者が恣意的に行なう
→労働者は努力しても賃金は増えないという状況が集団として常態化していた（努力が報われない仕組み）
→ノルマが切り上がらないように努力して生産性を上げることを止めよう

3. 解決策 (his solution) としての科学的管理法 (Scientific Management)

- ① ノルマの客観的決定：a first class manの仕事量にした（可能な最大のノルマ）

②経営者側に配慮すると共に仲間の労働者が現に実践できている

- ③task（課業）、a fair day's work（公正な1日の仕事量）の客観的な決定

＜科学的管理の第1の意味＞

※ 管理者の仕事その1：労使双方に納得のいく作業ノルマの決定

- ② ノルマ達成の為の作業条件（仕事環境）の標準化

※ 管理者の仕事その2：作業条件の標準化

＜科学的管理の第2の意味＞

- ③ ノルマの実行ができる方法を考え、全ての労働者が学習できるようにした（ベンチマーキングの実践）

④時間研究

best practiceを要素作業に分解して、誰でも模倣できるようにした

- ⑤one best way of operationを学習可能な情報化する情報分析方法の開発

＜科学的管理法の第3の意味＞

⑥労働者は能率向上方法が分からないという言い訳を封じられる

- ⑦全労働者が最高能率を上げられるようになることは経営者、労働者双方に取り大変望ましい

※ 管理者の仕事その3：労働者の学習可能なone best way of operationを発見し提示すること

- ④ 差別的出来高給制度により作業能率に応じた報酬を提供し懸命に努力をした労働者にはご褒美を出す

⑤差別的出来高給制度は近年の成果給制度の先駆例である

- ⑥差別は出来高給制度は、労働者のモチベーションが経済的報酬のみに依存しているという「経済人仮説」に基づいている

※ 管理者の仕事その4：労働者のモチベーションを高める
incentive systemを創案すること

⑤ テイラーの功績

管理者の仕事の内容の明確化

cf. バーナード『経営者の役割』

④ planning と seeing が仕事内容

④ planning には do が可能な橋渡し条件が準備されなければならない
ノルマ (task) のコミュニケーション方法としての動作研究と時間研究

⑤ seeing には do を評価し、報酬を決定する incentive system が必要である

4. テイラーの科学的管理法を情報の観点から見直すと何ができるのか

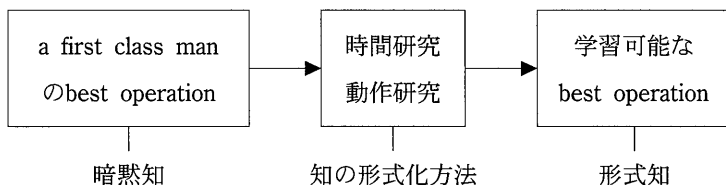
① 経営学はイギリスの産業革命を契機とする工場制における機械制大工業の誕生に伴う工場管理の必要性という実践的要請から誕生した。

Taylor の最初の本は “Shop Management”（工場管理）であり、私の恩師藻利重隆先生の本も『工場管理』（後に『経営管理総論』となる）

② 工場の機械による生産の劇的変化が労働者にもたらしたものは、
「機械への熟練の移転 (transfer of skill)」である。（熟練の移転の最も分かり易い例は主婦のご飯を炊く熟練の電気釜への移転であり、これにより誰でもご飯を簡単に炊けるようになった）
工場生産の開始とともに、熟練労働者は手の延長である道具を持って職場に出かけるというそれまでの慣行を失い、生産手段の所有者から借り手へと変化した。

③ 一橋大学大学院野中郁次郎氏により組織内の知の変換の議論で「暗黙知から形式知への変換」という概念が提唱されている。こ

のことをテイラーの科学的管理法を「一流労働者の作業方法の組織内ベンチマーキング」であるという神戸大学金井壽宏氏の考え方とを組み合わせると次のように言うことができる。



テイラーの科学的管理法についての補足

1. 経済人仮説の現在日本での妥当性について

産業再生機構が支援することとなったマンション分譲大手の大京の販売力低下の最大要因が、営業マンの歩合制度が1998年に廃止され、年収で1千万円以上の差がついたインセンティブシステムの終了とともにトップセールスマンの3割以上が会社を去った、という次の新聞記事を学生に配布し、経済人仮説の現実妥当性を説明した。

「再生機構が支援決定 銀行管理7年 大京、大量供給の呪縛 キャッシュ確保要請重く」、日経産業新聞、2004年5月7日。

2. テイラーの提唱した「差別的出来高給制度」は、「成果給」の一類型であるが、日本的経営に特有（だった）年功賃金制は、労働の対価に対する賃金ではなく、労働者の家計がいくら必要かに照応した「生活給」であることと、なぜそれが生じるか、今どう変わりつつあるのかを講義の中で説明した。

注意事項

本ケース教材のケース分析課題とInstruction Noteは、柳川高行個人にオリジナルなものです。無断使用で利用することは、著作権の侵害に当たります。研修や教育現場に於いてご利用になりたい方は、柳川にまで連絡して許可を得てください。 連絡先：〒323-8585 小山市大行寺1117

白鷗大学経営学部 柳川 高行

Tel. 0285-22-1111

Fax. 0285-22-8989

教案その2

経営学史Ⅱ 教室内演習用課題（その2）

配布した経営学大辞典のF.I.Roethlisbergerとホーソン実験、初期人間関係論、社会人モデル、ホーソン効果についての文章をよく読んで、以下の質問に答えなさい。

1. 内容を要約しなさい。
2. 初期人間関係論の発見事実である社会人モデルの内容を説明しなさい。
3. human relations approachに特有の研究方法の特質を説明しなさい。
4. 社会人仮説について次の問いに答えなさい。
 - ① あなたのこれまでの人生の中で、他人に（仲間に）どう思われるかで物事を意志決定してきたことを、思い出せる限り書いてください。
 - ② 人の目を気にして意志決定をしたことがある人は、なぜそんなに人の目が気になったのか、自分の心の中の論理を説明してください。
 - ③ 自分の所属する集団の自生的目標が余りに低すぎると感じた時、あなたはどうか行動したいと希望しますか、そしてどうか行動することが可能でしょうか。自分の考えを述べてください。

教案その2

経営学史Ⅱ 講義用資料（その2）Instruction Note

2004年11月17日

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

（2002年10月7日作成）

（2004年11月10日加筆修正）

レスリスバーガーの人間関係論を考える

1.

- ① 人間関係論（human relation）という研究成果は私達が経験（社会的実験と観察、インタビュー）を通して次第に深い知識を有するに至る知識獲得のひとつのプロセスを良く示している
- ② 仮説→経験による論証→仮説の修正→新しい解釈と fact-funding（事実の発見）というのが経験科学の一般的在り方
cf. 仮説の発見のみ…pure theory（純粋理論）

2. 人間関係論の発見事実

- ① 人間は孤立的存在ではなく「集団内存在」である
- ② 集団内存在としての人間の仕事の仕方は、集団から影響を受け、集団内に成立したノルマ（集団規範）が仕事の達成水準になり、仕事の生産規制が生産性を規定している
- ③ 集団内に成立しているノルマは公式組織の影響力を超える非公式組織のルールである

集団の制裁は非公式ノルマを上廻るrate-busters（やり過ぎ）と
chiselers（サボり過ぎ）に加えられる

- ④ 非公式組織はメンバーの相互作用により形成される

人間関係論の経営学への貢献

- ① 非公式組織と社会人仮説
- ② 実証研究としての組織論の確立
 - ㊦実験手法
 - ㊧臨床的面接手法（非誘導カウンセリング）
 - ㊨面接内容分析手法（コンテンツ・アナリシス）
 - ㊩参加者観察手法
 - ㊪集団内コミュニケーション・ネットワークの調査

注

- （注1）生産高と規制するのは㊦非公式組織の出来高規定と㊧リーダーによる仕事の価値付けの2つである
- （注2）感情人の感情とは個人の感情（individual sentiment）ではなく、集団的感情（group sentiment）である
- （注3）良いリーダーは非公式組織をプルス・ウルトラの組織に変革できる人である

3. 人間関係論を現代にどう生かすか

3-1 社会人モデルが教えること

社会人モデル…企業の目標設定とは異なる集団の自生的目標設定
に従いそれを順守するように行動パターンが決まっ
ている人間類型

3-2 社会人を企業はどうコントロールするか

企業により与えられる目標（公式組織の目標設定）より低い集団

建学の精神を体現した学生満足型実践的経営学教育の試み（その5）

の相互作用の中から形成される集団目標（非公式組織の目標設定率）を集団が目指すことを公式組織が防ぐ為に考えられた目標設定方式と管理方式とが、「目標による管理（management by objectives）」と、インセンティブシステムとしての「成果給」である。

3-3 社会人モデルから自立人モデルへどうやって変革できるか

自分の所属する組織のrateが自分から見て劣悪でありながら大多数のメンバーがそれを受容している集団で崩れることなく生きていくことはいかにして可能か？

- ① 面従腹背…表面的には従い、ワガママが言えるようになるまで我慢する
- ② 隠すことができるツメを磨こう
 - a) 一時間早い出社で早期勉強
 - b) よくできる先輩の仕事を真似る
 - c) 土日の図書館通い※付き合いは一次会までで良い
- ③ 仕事の流れをどう能率化できるのかのシミュレーションを重ねておく
- ④ 自分のidea企画を常に温め続ける

注意事項

本ケース教材のケース分析課題とInstruction Noteは、柳川高行個人にオリジナルなものです。無断使用で利用することは、著作権の侵害に当たります。研修や教育現場に於いてご利用になりたい方は、柳川にまで連絡して許可を得てください。 連絡先：〒323-8585 小山市大行寺1117

白鷗大学経営学部 柳川 高行

Tel. 0285-22-1111

Fax. 0285-22-8989

教案その3

経営学史Ⅱ 教室内演習用課題（その3）

配布した日本経済新聞社編、2004年、『働くということ』、第3章「不安と向き合う」67-104ページをよく読んで、以下の質問に答えなさい。

1. 小見出し等の内容に対する自分の感じたこと、その記事に触発されて頭に浮かんだ事柄を文章化してください。
2. 私たち日本人が向き合っている仕事上の不安を類型化（タイプ分け）して下さい。
3. 特に若者が向き合わねばならない不安に対し、あなたはどのような対処行動により不安を解消しようとするのか、を自分の考えを述べてください。

教案その３

経営学史Ⅱ 教室内演習用課題（その３）Instruction Note

2004年11月 9 日

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

(2004年11月 4 日作成)

『働くということ』第三章「不安と向き合う」をどう読むか

1. 退職後の再入社自由（69P）

- ① 多くの労働者は会社にとりスペア・ワーカーに過ぎない（社長でさえも）。そういう中でスペア・カンパニー（帰ることができる会社）の与えられる人材は、employabilityが高いとともに、必要不可欠な人材のみだろう。
- ② 目標とすべきは、比較優位の大きいスペア・ワーカーになることである。
- ③ 柳川の替りはいくらでもいる（ノン・スペア・ワーカーではない）が、その中で柳川は最も良い仕事をできる人になりたい。

2. 漂流する若者たち（71P）

- ① 世代間の職の争奪戦は、working skillに勝り即戦力たりうる中年に分があるので若年失業率は今後も下がることはないだろう。
- ② 若さ+ α の α として何を学生時代に身に付けておくべきか。
誠実さ、情熱、学習能力の高さ、人の良い点を発見し真似できるようにする

3. やる気をくすぐる (72P)

- ① アイ電子工業は、人件費の削減と、人材選別機能を週給バイト制度の目的としている。
- ② 働き具合を見てから正式採用をする企業は今後一層増えるだろう。

4. 就職相談は親子同伴 (74P)

- ① 「学生のままでいたい、正直働きたくない」という若者をどう説得することができるだろうか
- ② ①親の経済的援助には限界があり、終わりが必ず来る
- ⑤働くことは、人の役に立ちありがとうと笑顔が返ってくるやりがい満ちている (他人を喜ばすことができる喜び)
- ⑥働くことを通じて自分が成長していることを実感できることは嬉しい経験である。(自分が成長する喜び)

5. 正社員捨てピザ店に (75P)

- ① 面白くてやりがいのある仕事と出会える可能性は正社員の方がはるかに大きいと柳川は思う。
- ② job enlargement (仕事の水平的拡大) と仕事の連続性と関係性 → キャリアの積み重ね可能性
- ③ レンガのタテ積みとレンガの横積みとの違い キャリア積み上げは、レンガのタテ積み

6. 履歴書の空白 (76P)

フリーターは、トラックチェンジ (途中乗り換え) できない片道切符である。

7. 自立先送り、社会にツケ (77P)

- ① フリーターは、家族と社会に依存してしか生きていけない、パラサイトである。
- ② 21世紀最大の課題は高齢化したフリーターをどう生活保障するかである。

8. 希薄な責任感（78P）

責任感の希薄な人に面白く重要な仕事が与えられることは決してない。

9. 意欲のおぜん立て（79P）

① 人はいくつになっても人から誉められたい。

② 誉め言葉はコストゼロの報酬である。

※ “いつもなんでもスバラシイ” は誉め言葉として機能しない

10. 文化と技術の「伝達工学」（80P）

これからの職場での生き残り能力は、「教わり上手」と「聞き上手」と「教わったことの再現能力」であろう。

11. リーダー不在（82P）

① 1人での仕事の限界を、他の多くの人と協働して実現することは、大変だが、自らの能力以上の仕事ができるという所得がある。

② 責任の大きさと人間関係処理という費用がかかる。

③ 孤立的完結世界の好きな人はリーダーには向かない。

12. 経営者の促成栽培（84P）

横並び競争社会（全員参加型）から、志願者選考社会へ志望しない人は低い処遇に甘んじなければならない

13. 百年先の青写真（85P）

松下政経塾出身者のパフォーマンスは？そして独自能力は？

14. 横並びの生き方崩壊（87P）

減給、降格当たり前社会の中でいかに自からの誇りと自信を保てるかが、今後大きく問われる社会が来る。

15. 身動き取れない商社マン（87P）

転職当たり前社会では、「何がしたいか」と、「何ができるか」がともに大事になる

request-want-can と approval の幸福なスクウェア

16. 落ちこぼれの逆襲（90P）

① revenge motive（見返してやりたいという動機）の重要性

- ② 柳川＝大学院の落ちこぼれ コツコツ努力を重ねると落ちこぼれでもここまで成長できる

17. 苦肉の失業対策 (91P)

- ① 典型のお役所仕事
ポーズとデモンストレーションー効果は殆んどないー
- ② 失業者のskill up教育と訓練が必要！

18. ミスマッチ呼ぶ（仕事能力を伴なわない）プライド (92P)

- ① 新しい仕事には古いプライドは使えない
- ② 柳川の高校訪問の体験
高校・予備校の先生に頭を下げても経営学教師ではない営業担当者としての私のプライドは傷付かない

19. 自分の価値を洗い直し (93P)

- ① 自分の仕事成果とそれを可能にした要素能力の内容と品質を見極めることが洗い直しの意味
- ② 何が強みか？何が弱みか？自発的に長所を伸ばし弱点を補強しておく
cf. 柳川のインタビュー経験とケースの練習作を発展進化させる
努力を続ける

20. 人材お見合い市場 (94P)

再就職の極端に難しい日本では、転職リスク（再就職先の発見・再就職先後の賃金低下）を削減することが、人材の流動化の不可欠の前提条件である。

21. 居場所を失うホワイトカラー (97P)

会社に使いつてられる（disposable worker, wasted life）ことが多くの労働者に起こりうるこれからの日本では家庭こそ最良の居場所にする努力をこれからの労働者はしておかねばならない

22. ビジネスマンのプロ集団 (98P)

- ① 独立事業請負人には、自から仕事を探してきて、多様な（種々雑

多な）企業のリクエストに常に一定レベルで応えられる仕事対応能力が必要である

- ② 独立事業請負人は、一定期間内に一定の受注が必ず確保できるように信用力を高めておくことが必要である
- ③ 心と体のセルフマネジメント能力がいる。

23. 正社員を尻目に（99P）

- ① 実力が抜きんででいること
- ② 実力が年齢とともに劣化しないこと
（若い時は無理がきくけれど）

24. まずは、組織の中で働いてみる

会社を使いこなせる人の条件

- ① 志の高いワガママであること
- ② 周囲に沢山の貸しを作っていること
- ③ 過去に文句ない実績を上げた人
- ④ 上司と周囲を説得できるパワーと論理

注意事項

本ケース教材のケース分析課題とInstruction Noteは、柳川高行個人にオリジナルなものです。無断使用で利用することは、著作権の侵害に当たります。研修や教育現場に於いてご利用になりたい方は、柳川にまで連絡して許可を得てください。 連絡先：〒323-8585 小山市大行寺1117

白鷗大学経営学部 柳川 高行

Tel. 0285-22-1111

Fax. 0285-22-8989

教案その4

経営学史Ⅱ 教室内演習用課題（その4）

配布した経営学大辞典のD.McGreger、X理論・Y理論の文章をよく読んで、以下の質問に答えなさい。

1. 内容を要約しなさい。
2. X型人間とY型人間の2つのタイプの労働者の能率の上げ方を管理者はどのように工夫したら良いのか、答えて下さい。
3. あなたは自分自身をX型人間、Y型人間のいずれだとかんがえていますか、そしてなぜ自分はX or Y型なのかその理由と思われるものを挙げて下さい。
4. X型人間がY型人間に変わることは、またはその逆のことは、どのような場合に生じるとおもいますか。自分の考えを述べて下さい。

教案その4

経営学史Ⅱ 教室内演習用課題（その4）

D.マクレガーのX理論とY理論をどう理解すべきか

2004年12月21日

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

（2002年10月15日作成）

（2004年11月26日加筆修正）

1. D.マクレガーのX理論とY理論が示唆すること

—— X理論とY理論は2つの人間類型を表わす ——

1-1. D.マクレガーは企業の労働者観（人間モデル観）をX理論とY理論と呼んでいる。これらは次のような人間観を表している。

X理論 ①人間は、本来、不正直であり、嘘をいう動物である。②人間は、生来、労働を苦痛と思い、できるだけ働かないようにする。③したがって、人間は、権力で強制したり、命令されたり、あるいは、厳しい監督をしないと、組織の目的に必要な能率を発揮しない。また処罰されたり脅かされたりしなくては、能率を発揮しようとししない。④人間は、命令されることを好み、自ら責任をとろうとししない。⑤人間は、生来、自己保身きゆうきゆうに汲々となる。

Y理論 ①人間は、本来、正直である。②労働に肉体的、精神的努力を注入するのは、人間の本来の姿であり、それは、遊びや趣味に傾倒する場合と同じである。③人間は、生来、労働を嫌うのではない。置かれた条件の

いかんによって、労働は苦痛ともなり、満足の源泉ともなる。④人間は、厳しく監督されたり、命令されたりしなければ、働かないというものではない。自分が傾倒した目標のためには、監督や命令がなくても、自ら進んで全力を発揮する。⑤人間は、目標が自分にとって価値があり、意義があるものであれば、その目標の達成に対して、自己傾倒する。⑥人間は、常に責任を回避するものではなく、自己傾倒した目標の達成に対して、進んで自己責任を持つ。⑦監督や命令がなくても、価値のある目標のためには、人間は自分で自主的に仕事を管理し、その結果に自己責任を持つものである。

(神戸大学編『経営学大辞典』)

1－2. 2つのタイプの労働者に対する管理者の対処行動 coping behavior

(ア) X理論型人間への対処行動

- ① アメ（正の報酬）とムチ（負の報酬）により正味の報酬を最大化させること＝命令に100%答えていくことを強制的にデザインする。
- ② アメ・デザインとムチ・デザインという incentive 設計が主な仕事となる。
- ③ 仕事への動機付けの小さい労働者の代わりに仕事を planning し、彼の作業を厳しく監視（monitoring）し、改善方法（improvement）も管理者が考える必要がある。
- ④ 何ら工夫しようとしなから、仕事の仕方は1から教え込む必要がある。

(イ) Y理論型人間への対処行動

- ① アメとムチという incentive により motivation を高めなくとも彼ら、彼女らは、自分で動機付け、勝手に頑張ってくれる自分で自分に

火をつけられるself-motivator、self-starterである。

- ② 管理者は彼らの意欲が発揮できる仕事をどう与え、仕事環境の整備に心を砕かねばならない。
- ③ 彼らが不満に感じられることを修正改善し、彼らの悩みの解決に手を貸すことが必要である。
- ④ self-motivator、self-starterであるY理論型人間は、自分から進んでplan-do-see-improvementのcycleを廻せるself controlのできる労働者である。

2. マクレガーの理論と文学と文化人類学との関連

2-1. ハムレットのセリフが示唆すること

— to-be-mind と not-to-be-mind —

シェイクスピアの著名な研究者である東大教授小田島雄志氏は、『ハムレット』の有名なセリフto be, or not to be ; that is the questionを「このままでいいのか、いけないのか、それが問題だ」と訳されている（「人間発見 おれはハムレット① 英文学者 小田島雄志氏」日本経済新聞夕刊、2002年3月1日）

このハムレットのセリフはハムレットが典型的な2つの人間類型であるto-be-mind型人間とnot-to-be-mind型人間との間で引き裂かれ悩む姿を表しているが同様のことは私達にも常に存在していることは私達の日常的経験の中で良く体験していると言って良いだろう。

2-2. 文化人類学者マーガレット・ミードのIとmeが示唆すること

— 監視する私が衰弱するとto-be-mindが表面に表れる —

文化人類学者マーガレット・ミードは私達に誰しもが心の中にハムレットを宿していることをIとmeという対概念によって明らかにしたと思われる。私達の中には、見る私（I）と見られる私（me）が存在し、見る私（I）は見られる私（me）を時には叱り、時には励まし、時には誉めてそ

の行動をコントロールしている。

このままでいいよと弱音を吐く me を I は叱り時には激励するのである。

I が衰弱する時、私達は容易に to-be-mind 型人間類型へと転化していかざるをえないであろう。

2-3. X理論型人間モデルは to-be-mind 型人間モデルであり、Y理論型人間モデルは not-to-be-mind 型人間モデルと共通する人間観と考えられる。なぜなら工夫と努力をして能率を上げる Y理論型人間モデルはこのままで良いとする現状維持を拒否する人間モデルだからである。

2-4. 経営学者 P.F.ドラッカーの提供する「自由にして機能する社会」の構成員である「セルフコントロール能力を持った責任労働」とは

2-5. 2つの組織文化の存在と2つの人間類の関係

2-5-1. Ne Plus Ultra Culture (このままでいいよな文化)

これは現状を積極的にか消極的かを問わず実質的に容認し、現状維持行動方法 (do-things-same-way) が組織の dominant logic となり、現状ではまずいのではないかと現状を変えるべきではないかという組織内メンバーを異端者、逸脱者 (deviator) として組織体の責任ある地位につかせなかったりその地位から追放したりする一般的傾向が生じがちである。大勢に迎合しない発言は封じられ一見したところ、和を以て貴しとなすワキアイアイな雰囲気生まれ、組織は緩やかに衰退への道を歩み出す。仕事能力ではなく人間関係処理能力の巧みな茶坊主達が出世し、企業は官僚化しいわゆる大企業病へとかかることとなりがちである。

このような組織の具体的事例には枚挙に暇が無いだろう。

お役所的とも官僚的とも言われる公務員組織の多くや公立学校、公立病院の多くにこの組織文化は強く固着しているように思われる。さらに民間企業でも大企業病と呼ばれる病にかかっている企業や準独占に近いような

企業や公共事業依存度の高い企業や銀行、生保等の多くの企業にそれが当てはまるように思われる。大学を始めとする私立学校でもそのような文化に捕らわれている組織体が少ない訳ではない。

2-5-2. Plus Ultra Culture（このままではいけない文化）

これは現状を否定し、現状否定行動方法（do-things-another-way）を組織の dominant logic としており、現状のままではいけないのではないが、現状を変えるべきではないかと考える組織のメンバーこそが望ましいメンバーであると組織的に受容され、何もしない人々を異端者・逸脱者として糾弾していくような組織体に固有の文化である。このような組織体の具体的事例もまた数多い。戦後にベンチャー企業として生まれ今日大企業へと成長してきた企業（ソニー、松下、ホンダ、トヨタ）は、例外なくある時期まで Plus Ultra Culture を持っていたと言って良い。

しかしながら現在多くの大企業はいくつかの少数の例外を除き、Ne Plus Ultra Culture へと組織文化の墮落が生じている。これは何よりも絶えざる緊張と努力を要する生活に組織体メンバーが疲れを覚え、無意識の内に楽な方向でメンバー全体がまとまっていくことから生じる。常に戦闘モードで戦い続けることに人も組織も疲れてくるのだと言えよう。しかしながら Plus Ultra Culture が脈々と受け継がれている企業（ホンダやトヨタ、日本電産やアメリカのスリーエム）には、culture に常にエネルギーを吹き込み続け、メンバーを not-to-be 型人間類型へと持続させていく経営者が存在しており、彼らは同時に、culture の巧みなマネジメントが行ない続けているとすることができる。

2-5-3. 人間関係論と個人と集団との関係から自からの行動ルールをどう決めるか

④ 集団内で共同でやる仕事の場合

その出来上がり水準（仕事の仕上がり品質）と出来上がるまでの

所要時間（仕事の時間品質）と集団内での相互協力方法（仕事の関わり品質）の3点に於いて見えないルールとレートが存在し、そこから外れてレートを上廻ることも下廻ることも組織内制裁の対象となる。

- ⑤ 自からのキャリアデザインに於けるより良い skill の獲得が集団により制裁を受ける場合は、取るべき方法は3つある

①集団への同調（集団への適合）

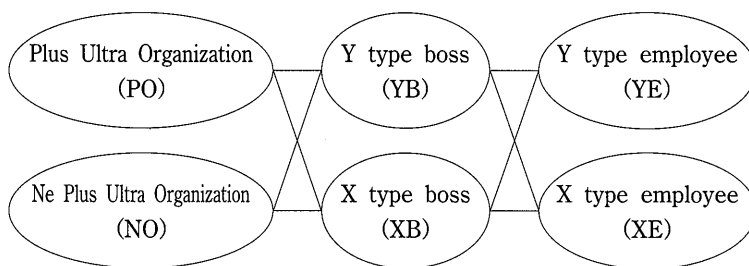
②集団からの逸脱

栄光ある孤立に耐えうる孤独力、いじめに負けない挫け^{くじ}ない心という power と何らかの empowerment（家族の優しさと理解とが必要）

③集団への表面的同調と机の下での努力（集団への適応）

隠せるツメをこっそり磨こう

3. X theoryとY theoryとの関連で組織内でどう生きるべきか



組織と上司と本人との関係は $2^3 = 8$ 通りある

- ・本人のタイプとの組織適合と上司適合が第1のキーポイント
- ・本人がYEの場合はtype defenseが重要であり、本人がXEの場合はtype changeが重要である

本人がY type employeeの場合

POとYB－YEの組み合わせが最適

POとXB-YEはフラストレーションと実績が上がらないという意味で最悪の組み合わせ

NO-XB-YEはフラストレーションがたまりっぱなしで、自らもXEに転落しかねないリスクがある

本人がX type employeeの場合、

POとYBとは犬猿の中、いずれ組織を去る必要がない

NOとXBとの組み合わせは最適 陽だまりの中のひなた日向ぼっこグループ

組織が潰れない限り安定安楽状況、毎日がパラダイス

補論 動機づけ－衛生理論を組織内で仕事する際にどう生かしていくのか

- ① 私達は満足を感じ満足を高め勤労意欲を高めようとする心のレバーと不満足を感じそれを減少したいという心のレバーの2つの心の働きを持っている
- ② 不満がなければ幸せとを感じるタイプの人が自分の場合（不満解消志向）、不満が減るように行動し、周囲に働きかければ良い
満足感を上昇させ、バリバリ仕事をしたいタイプが自分の場合（満足上昇志向）、満足が高まるように行動し、周囲に働きかけていくことが必要

注意事項

本ケース教材のケース分析課題とInstruction Noteは、柳川高行個人にオリジナルなものです。無断使用で利用することは、著作権の侵害に当たります。研修や教育現場に於いてご利用になりたい方は、柳川にまで連絡して許可を得てください。 連絡先：〒323-8585 小山市大行寺1117

白鷗大学経営学部 柳川 高行

Tel. 0285-22-1111

Fax. 0285-22-8989

教案その5

経営学史Ⅱ 教室内演習用課題（その5）

2004年11月30日

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

次の2つの文章をよく読んで、以下の質問に答えなさい。

資料1. 松永真理、2004年、「誠意を持って仕事をすれば、必ず誰かが見ていてくれる」、

『PHPカラット』、29－31ページ

資料2. 遠山奨志、2004年、「誰かが見てくれている」、

PHP2004年12月号、19－21ページ

1. 内容を要約しなさい。
2. 「誰かが見てくれている」という時の誰かとは具体的にどんな人が考えられるでしょうか？自分の考えを述べなさい。
3. 資料1で「誠意を持って仕事をする」とは具体的にどうすることでしょうか？自分の考えを述べなさい。
4. D.マクレガーのX型人間とY型人間のどちらにとり「誰かが見ていてくれる」ことが重要でしょうか？そしてそれはなぜでしょうか？

教案その5

経営学史Ⅱ 教室内演習課題（その5） Instruction Note（その1）

2004年11月30日

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

（2004年11月16、19日作成）

松永真理、2004年、誠意を持って仕事をすれば、必ず誰かが見ていてくれる。』、『PHPカラット』、をどう読むのか。

1. 最悪の仕事状況へ直面 － 3つの困難－

① 「面白くない仕事に直面」

天職と思っていた雑誌の編集部からの異動

② 「ideaを殺す上司の下で働く」

ソリの合わない上司

私のアイディアは何度もボツにされた

企画を考えることするどうでも良くなった

③ 「体調を崩す」

会社に着ていく服が選べず、クローゼットの前で立ちすくむ（典型的な出社拒否症状）

2. ひたすら体調を戻すことに専念することの意味 －まず自分の出来ることから－

① 仕事の面白く無さ

② 上司とソリが合わないこと

③ 体調がすぐれない事

①、②、③のうち①、②は自分ではコントロール不能なこと（仕事と上司は選べないから）

コントロール可能な体調回復に専念することが自分に出来るベストの策だと割り切る

余裕を持つことの大切さ　－良い体調は心の余裕を生む－

副次的効果としての上司との対応に余裕を持てる

面白くない仕事も「ここは少しのガマン」と思えるようになる

a) 健全な精神は健全な肉体に宿る

3. 頑張っても報われないと思ひ込む人たちの共通の要因

① 頑張りが自分本位で周りの状況が見えていない

④チームで働く上で必要不可欠なガンバリかどうか分かること、
役割期待が分かり、それを最高度に果たすこと、が必要

② 報われることを、上司からの評価と昇進・昇給だけで考えるな

⑤短期的な形に現れた個人評価に敏感すぎると評価が見えなくなる

⑥個人評価はチームの成果をいくつか出してから遅れてやってくる

待つことが出来ることも才能のうち

③ 頑張っても必ず報われるとは限らない

④チームにとり意味のある頑張りの積み重ねがあって初めてゆつくりと報われる

努力を投げ出さないことの大切さ

報われるまで努力を重ねることも才能のうち

4. 仕事楽しい4人の女性

ー誠意を持って仕事をするとはどういうことかー

① 仕事はチームで協力し合うこと

④イヤな奴もいいところを見つけて協力してもらおう努力をしよう

② チームで最大の成果を出せばいつか個人の評価がついてくる

⑤評価対象はあくまでもチームという集団

個人の評価を求め過ぎない事

③ うまくいかないことを他人のせいにならない

③まず自分を振り返ろう

④ うまくいく時もいかない時もある

④チャンスが来るまで努力の貯蓄を作っておこう

風車力ぜが吹くまで昼寝かな

⑤ 仕事を楽しめる心の持ち方が肝要

教案その5

経営学史Ⅱ 教室内演習用課題（その5）Instruction Note（その2）

2004年11月30日

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

（2004年11月16、19日作成）

遠山奨志、2004年

「誰かが見てくれている」、PHP 2004年12月号、19-21ページ、をどう読むか

1. ロッテでの中継ぎになぜ不満を持っていたのか

① ドラフト1位投手で1年目に8勝上げた俺が1軍とファームを行ったり来たりの中継ぎかよ！

② 中継ぎは低評価の仕事だ

④しかしながら、人は自分自身を過大評価しがちである。

恩師・藻利重隆先生の教え：10の力がある場合、他の人から6

評価してもらえれば十分だよ。背

伸びしすぎるとちょっと背中を押

されるとすぐ転ぶよ

⑥背伸びが成長を促す場合がある

伊丹教之、「オーバーエクステンション」

柳川の30歳の時の自前主義の決意

2. 中西コーチからの野手転向のアドバイス

- ① 「陽の当たらない自分をちゃんと見てくれている人がいた」、という感謝の念
 - ④感謝できることはひとつの才能である
- ② そのことが地道な練習をするモチベーション
 - ①最大の報酬…関心を持ってもらえること。
柳川がもらう報酬の最大のものは、恩師・友人の評価、そして何人かの学生の受けてよかったという言葉である。
- ③ 気持ちの切り替えの大切さ
やるからには楽しくやろう。
 - ②どうせやるならイヤイヤではなく楽しく工夫して行い自分を成長させたいということが柳川の仕事哲学である。

3. タイガース再入団と投手復帰

- ① 中継ぎの柱としてプレッシャーを感じずに活躍できた
 - ④ありのままの自分を見て欲しい
静かな自信の所有は、実力以上に自分を見せたいという見栄の消失
人生にはいい意味で開き直りが大切である。
向上心を秘めた開き直り
- ② 野球を出来る喜びの実感
 - ⑤ようやく手に入れたことが喜びを高めてくれる。遠回りの効用
- ③ 移籍も野手転向も遠回りではなく自分に必要なことだった
 - ⑥過去を肯定的にとらえられる人生は幸福である

教案その6

経営学史Ⅱ 教室内演習用課題(その6) フリータープロブレム(その1)

2004年12月7日

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

配布した資料は、現在フリーターである人々へのインタビュー集である。
それらをよく読んで、以下の質問に答えなさい。

資料『フリーター なぜ? どうする? フリーター200万人時代がやってきた』、2001年、学習研究社、第1章「やむなくフリーター、好きでフリーター、だから私たちはフリーターをしている」、7-75ページ。

1. 内容を要約しなさい。
2. フリーターの人たちがなぜフリーターを続けているのか、そして続けられるのか、その理由と思われるもの(こと)を文章化してください。
3. フリーターの人たちに共通して見られる特質を文章化してください。
4. フリーターの人々がフリーターを続けさせている要因のうち社会的要因と、家族的要因とを考えてみてください。

教案その6

経営学史Ⅱ 教室内演習問題（その6）フリータープロBLEM（その1）

Instruction Note

2004年12月7日

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

（2004年11月21、25日作成）

課題1 （省略）

課題2 （省略）

課題3 フリーターの人たちの共通の特質の文章化

- ① 努力の継続的積み上げができない
学校中退者（大学中退・高校中退）が多い
そしてそのことから言えることは、
④地道な努力を継続してコツコツと重ねていくことが不得手な性格が推測できる。
- ⑤「努力の継続的な積み上げ」ができないということは、skill（仕事能力）の積み上げができない為、正社員に適合的なパーソナリティー特性とは言えない
- ② 面白いと最初から感じられる仕事しかないーそんな仕事はあるのだろうかー
学校の授業でも、仕事でも、対象の側が面白くないとやる気が全くおきないというパーソナリティー特性から何が言えるだろうか。

- ④学校が面白くないという見解からは、既に出来上がった面白いものを受動的に受け入れたいという欲求が見てとれる。そこには努力して面白くしてみようという積極的働きかけは見られない。
- ⑤最初から対象が面白くなければ関与できないというパーソナリティー特性は、「仕事や学習ができるようになった後から初めて楽しくなる」という記憶や体験とは相入れにくく、正社員に必要な考え方とは相入れない。
- ③ フリーターの報酬と正社員の報酬の考え方の誤まり
- 一年とともに減る報酬と増える報酬－フリーターの方が手取り収入が多いことと働いた分が増加するが正社員は増えないという考え方から何が言えるだろうか。
- ④正社員には、ボーナス、退職金、法定福利費、法定外福利厚生費等の「未来の所得」、「見えない所得」があることがわかっていない。
- ⑤正社員には相対的に強い雇用保証があるが、フリーターは突然首になる潜在的可能性が大きく安定性に著しく欠けることの認識が薄い。
- ⑥報酬が多く感じられるのは、正社員より多く働いているからであるが、「超過労働は若く体力のあるうちだけで長期間続くわけではない」ことに気付いていない。
- ④ フリーター脱出の為の努力や行動を起こさない
- 未来が見えない、将来展望が持てない思いながらも、フリーターを脱出する為の努力は何もしていないという行動から考えられることは次の通りである。
- ①「何とかなるだろう」という根拠なき未来予測の持ち主
- ②困ったら家族・親戚・国や社会が何とかしてくれるだろうという「パラサイト志向」、「負んぶに抱っこ志向」と「自立拒否」

のパーソナリティー特性

- ◎こんなことを将来してみたいという願いは漠然と持ちながらの
その為の努力は殆んど全くしていない「prepared mindの決定的不足」

課題4 フリーターの人達にフリーターを続けさせている家族的要因と社会的要因

自立を拒否し、きちんと働くことも拒否し、家族と国や社会に将来的に経済的に依存した生活をしていかまわないと実質的にフリーターが考え行動していることを助長し強化している社会的家族的要因と考えられることは次の通りである。

① 家族的要因

フリーターの親達は、フリーターから正社員になるようにプレッシャーをかけないだけでなく経済的援助も行なっている。

フリーターは、本人に正社員にならないといけないという意欲が決定的に不足し、パーソナリティー特性としても、努力の積み上げ能力、努力を通して仕事を面白くしていくという正社員と親和的なパーソナリティーを欠如し、報酬に対する誤った認識を有し、ライフデザイン能力に欠け、自立を拒絶するという本人の原因に加え、「親の優しい突き放しの欠如」という共通の特質を有している。

- ④優しい突き放しを親ができない理由の一つは、いつまでも我が子供を自分の庇護下に置いて自らの影響力を行使できる好ましい関係を継続したいという「子ばなれ」できない親と自立を拒否する子供との共依存（co-dependency）状況が存在していることである。これは親と子の人間的未成熟である。

⑤やさしい突き放しを親ができない理由のその2は、社会的逸脱行為（非行に走ることや犯罪に手を染めること）という最悪の事態が子供にプレッシャーをかけたが故に生じることよりはフリーターの方がまだましだという最悪の事態を回避したい

⑥親の長寿化と企業の年功序列制と公的年金制度の充実による親の経済的余裕が、フリーターのパラサイト生活を可能にしている。

② 社会的要因

ーフリーターであることを安心できる要因の存在と、正直に・まじめに生きることをバカらしく感じさせているものー

①フリーターであることを安心できる雰囲気

現在400万－500万人の間でフリーターが存在し、ひとつのグループを形作っている。他にもいっぱいいるんだということが孤立感を薄らさせ、もうしばらくフリーターでいたいと思うことを許されている。

②正直に・まじめに生きることをバカらしく感じさせている要因

- ・志の低い卑しい政治家、役人、経営者と企業そして学校の教師が多すぎる
- ・あんなに頑張った父親が会社に使い捨てられてリストラされているという現実

ー人間使い捨て社会ー

教案その7

経営学史Ⅱ 教室内演習用課題（その7）

フリータープロBLEM（その2）

2004年12月14日

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

配布した資料は元フリーターでフリーターを脱却できた人々へのインタビュー集である。それをよく読んで以下の質問に答えなさい。

資料：『フリーターなぜ？どうする？フリーター200万人時代がやってきた』、2001年、学習研究社、第2章「入りやすく出にくい世界 私達もかつてフリーターだった」、79-169ページ。

演習用課題

1. 内容要約
2. フリーターをやめられた人々は、なぜフリーターから抜け出せたのでしょうか？以前に学習したフリーターの人たちとどのように観和え方や行動の仕方が違うのかを明らかにして、フリーター脱出方法を考えてみてください。

教案その 7

経営学史Ⅱ 教室内演習問題（その 7）

フリーター問題（その 2）Instruction Note

2004年12月14日

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

（2004年12月 5、 8 日作成）

課題その 1 （省略）

課題その 2 フリーターを脱出した人の共通点（脱フリーターのパーソナリティ特性）

- ① フリーターをやめるべきときを予め計画に入れていること。
フリーターを続けるにはある年齢までと決めていて、フリーターは「一時的職業」であるという認識を持っている。
このような認識・根底には、インタビューに直接答えているのではないが、次のような考えが伏在しているのだと思われる。
 - a) フリーターであり続けた場合の将来の悲惨な状況をリアルに、地に足をつけて認識していること
 - b) フリーターは年齢が上がれば上がるほど抜け出すことが難しくなることをきちんと認識している。
 - c) フリーターという働き方が、企業からはいつ辞めるか分からない無責任な労働者であり、いつ辞めても会社は困らないような重要性の全くない仕事しか与えられない評価の対象にも入れない使い捨て要員であることを冷静に見抜いている。

② 他人の言うことを聞く素直さを持っている。

周囲のフリーターは続けるべきではないという「アドバイス」に耳を傾け、それを行動に生かしている。

自分の為を思っの苦言を述べてくれる no man の存在は、人生に於ける「見えない大きな財産」(invisible asset) であり、高いアドバイス受容能力 (advice adaptability) はひとつの才能である。

③ 仕事能力を高めようという意識が高い。

フリーターをしながら仕事能力を自発的に高める努力をすることや、フリーターとしては仕事の難しさが大きい仕事についていた経験があり、正社員の仕事とのギャップは小さかったといえる。仕事を工夫しより良い仕上がりを求めていく行動の根底には、より良い仕事をするべきだという「仕事に対する責任感」と、より良い仕事に工夫していける「改善能力」があり、この2つは、正社員に適合的なパーソナリティー特性だと言えるだろう。

④ 正社員の職探しを実際に真剣になって行なっていること

フリーターを脱出するために正社員の職を「必死でさがす行動力」の持ち主である。しなければいけないと思っていることを実際に行動に移し成果が上がるまで続けることが、フリーターと脱フリーターとを分ける大きな分岐点であろう。

補論 フリーターに逆戻りしかねない危うい正社員も多いのはなぜか

- a) 中には潜在的フリーター、擬似フリーターもいるように思われる。
- b) 実家の正社員で好きなことでアルバイトしている女性や契約社員の男性は正社員というより実体はフリーターに近い
- c)好きなことをやはりしたいという人々も心理的には擬似フリーターと言えるだろう。
- d) 「フリーターに後戻りする危険」を抱えている人が多いのは、最初にフリーターをしていたということからフリーターと親和的な

パーソナリティー特性を「正社員に最初からなった若者」より多く持っていたと考えることができる。それはこれらの擬似フリーターが自分の仕事に情熱を感じているようには見えないことから推測可能であろう。

教案その8

経営学史Ⅱ 演習用課題（その8）

製造業の派遣労働

2004年12月14日実施

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

課題

NHKクローズアップ現代 2004年12月7日「派遣社員は製造業を変えるか」を見て次の設問に答えなさい。

1. 工場における派遣労働の企業側にとってのメリットとデメリットを考えてみてください。
2. 工場に派遣される派遣労働者にとり派遣労働のメリットとデメリットを考えてみてください。
3. 派遣労働者を企業は正社員と比べてどのように違った取り扱いをしているのでしょうか？
4. 派遣労働者のキャリアデザインはどのような問題点があるのでしょうか？

教案その 8

経営学史Ⅱ 教室内演習用課題（その 8）製造派遣問題 Instruction
Note

2004年12月21日実施

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

(2004年12月14日作成)

課題その 1 製造派遣の企業側についてのメリット・デメリット

① メリット

① 「コスト競争力」

低人件費によるコストダウンによる競争力の形成

② 「弾力的雇用調整の可能性」

生産量の増減に応じて迅速に雇用調整がなされうる

③ 「採用コストの削減」

自前での採用を行なう必要がないので採用コストを大幅に減らせる

④ 「長時間労働の可能性」

パートと違い残業や休日出勤という長時間勤務が割増賃金無しで可能となる

② デメリット

① 「製品品質の不安」が大きい

② 「不良品発生率の上昇を抑えるコスト」

製品歩留率が悪く、正社員によるチェックの必要性が増し正社員の作業効率が下がる

③「人材育成の為の教育投資の困難さ」

教育投資をしてもその回収が難しく sunk cost 化しやすい

課題その2 製造派遣の派遣労働者にとってのメリット・デメリット

④メリット

①「職の見付けやすさ」

正社員としての採用が難しい中で、職を見付けやすい

②「適職選択機会の提供」

自分の適職を探す適職選択プロセスとして機能する

③「労働時間と労働期間の自由度が高い」

時間に余裕のある働き方をできる

④「高齢者雇用の受け皿」

⑤デメリット

①「雇用の不安定性」

いつ雇用を切られるのかの不安は少なくなるが、最長でも1年という短期雇用である

②「能力開発機会が与えられない」

能力開発は企業が行なってはくれないので、自己の責任において行なわねばならない

課題その3 企業による派遣労働者の活用方法の特質

①「単純労働中心」

単純労働で機械を操作するような仕事を中心

②「パート・正社員の代替要員」

パート・アルバイト労働の代替と正社員の残業の代替要員として活用

③「教育訓練機会の剥奪」

教育投資は殆んど与えられないので skill の向上は余りない

④「正社員と派遣労働者の技能別分業」

経験と技能を要する作業は正社員に任せ、熟練度の低い作業は派遣労働者に任せるという工場内分業体制がとられている。

課題その4 派遣労働者のキャリアデザイン方法

派遣労働者のキャリアデザインは、次の2つの点で正社員より著しく困難であろう

①「キャリアの継続性と積み上げ可能性の小ささ」

多様な業種に最長1年づつ雇用されることからキャリアの継続性が小さく、キャリアの積み上げは大変難しいだろう。

②「workplace leaning 機会の剥奪」

正社員と異なり経験と技能を有する仕事は与えられず、単純労働のみを与えられているのでworkplace leaningができずskillは高まらないままで終わるだろう

③「self career design の必要性の高さ」

派遣先の企業現場での労働から意味のあるキャリア形成は困難である。従って勤務時間外に自分に投資し教育や訓練を受けてskill up することが必要不可欠である。

教案その9

経営学史Ⅱ 教室内演習用課題（その9）

C. I. Barnard学説から何を学ぶか

2005年1月11日実施

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

(2004年11月20日作成)

配布したC. I. Barnardの組織均衡論、誘因－貢献の理論、権限受容説についての文章をよく読んで、以下の質問に答えなさい。

1. 内容を要約しなさい。
2. 誘因－貢献の理論は、アメリカ企業には妥当するが、日本企業には妥当しないように思われるが、それはなぜだと考えられるか、自分の考えを述べなさい。
3. 現在の自分の状況が誘因＞貢献で満足している従業員が解雇される場合がある。それはなぜなのか自分の考えを述べてください。
4. 白鷗大学に4年間参加しつづけている学生の皆さんの提供している貢献と受け取っている誘因とを考えられるだけ書いてください。

教案その 9

経営学史Ⅱ 教室内演習用課題（その 9）Instruction Note

C. I. Barnard 学説から何を学ぶか

2005年 1 月18日

白鷗大学

経営学部教授

柳川 高行

(2004年11月21日、12月17日作成)

1. 内容要約（省略）
2. アメリカ企業に妥当であるドメスティックな理論としてのバーナード学説
 - a) 企業の従業員は会社に対し3つの代替的行動が取れる
 - ① 異議申し立て（発言 voice）
 - ② 自発的退職（退出 exit）
 - ③ 言われた通りに行動する（忠誠 loyalty）
 - b) アメリカ企業の従業員が過小誘因の場合にexit可能なのは
 - ① 転職マーケットの存在と
 - ② 平行移動型転職が可能であるという2つの要因が存在しているからである。
 - c) 日本の企業の従業員が過小誘因下でもexitできない（しない）のはなぜか
 - ① 転職市場の未成熟
 - ② 転職により失うものが多すぎる
 - ③ 後払い賃金としての年功賃金制のもとでの未払い賃金が回

収不可能になる

①下方移動型転職による収入減

②生え抜き方登用慣行の下での転職による出世の遅れ

③ 転職能力が小さすぎる

marketable skill (technical skill, human skill, と5つの性格特性－外向性・開放性・情緒安定・誠実性・調和性－) を身につけている従業員が実に少ない

d) exit 可能性が小さい日本の従業員が、終身雇用と年功賃金という最大の誘因と引き換えに過剰貢献を受容せざるを得ない従業員を岩田龍子氏は「義務の無限定性」と呼んだ。

3. 私の誘因＜貢献認識にもかかわらず、解雇される場合があるのはなぜか

a) 誘因＞貢献で自分は満足しているのに解雇される場合の論理構造は次の違いであると考えられる

① 提供している貢献が誘引に対する組織が決定してる最小必要貢献を満たしていない場合に生じる。

企業側には必要最小貢献 (required minimum contribution) という概念があり、それを超える貢献を行なうことが従業員への役割期待なのであろう

② 退学制度のあるアメリカの大学と学生の最小必要貢献
一定の成績を執らないと退学させるアメリカの大学は、学生に対する最小必要貢献を要求しているといえるだろう。

b) 日本企業ではrequired minimum contributionが無限に大きくなっていくのはなぜだろうか

① 終身雇用慣行と貢献の無限定性

日本企業の終身雇用慣行は、雇用維持という誘因と引き換えに、上限のない貢献を日本企業の従業員に要求してきていた

と理解できよう。

- ② 昨今の雇用リストラは、誘因を減少させる一方で、最小必要貢献を一方的に引き上げしたり、従業員に対する過酷な処遇と言えるだろう。

- ③ 誘因の定価と貢献の引き上げを日本人が受容する理由
日本人従業員がそれを受容しているのは、ひとえに再就職市場が未発達であり、転職可能性が著しく小さいからである。

- ④ 雇用リストラへの対応策

- c) 他の企業の要求する必要最小貢献よりはるかに高い貢献能力を持つこと

4. 白鷗大学の誘因－貢献の構造

白鷗大学教授 柳川の受け取っている誘因と提供している貢献とをここでは示しておくこととしよう。

1. 柳川の貢献

- ① 講義 単独 経営学、経営戦略論、経営学史Ⅰ、Ⅱ、商学総論Ⅰ、Ⅱ
- ② 講義 共同 総合課目、情報への学際的接近、特論、フランチャイズビジネスシステム論
- ③ 大学院 経営学特論、経営学演習、経営戦略論特論、経営戦略論演習、研究指導Ⅰ、Ⅱ
- ④ クラス担任と父母懇談説明会出席
- ⑤ 大学院研究科主任と委員会出席
- ⑥ 教授として教授会、専任教授会出席義務
- ⑦ 生涯学習委員会委員 委員会出席義務
- ⑧ 入学式、卒業式出席義務
- ⑨ 入学試験の面接と採点
- ⑩ 高等学校への出前授業

2. 柳川への誘因

- ① 給与、ボーナス、退職金
- ② 法定福利厚生と法定外福利厚生
- ③ 定例研究費
- ④ 特別研究費
- ⑤ 研究生貸与、水道高熱費校費負担
- ⑥ 有給休暇としての春、夏、冬休み
- ⑦ 週1回の自宅研修日
- ⑧ 週3勤務という少拘束日数
- ⑨ 大学研究雑誌への投稿権と抜き刷り校費負担分

白鷗大学院論集

白鷗大学大学院経営研究

白鷗ビジネスレビュー

- ⑩ 図書館利用権
- ⑪ 外部での副業に肩書きが使える
- ⑫ 好きなことを仕事にできている

教育と研究に於ける戦略的特性の保有

※誘因と貢献のバランスシートを作成することは、自らの状況が
いかに幸福かを再認識させてくれる。

1. Barnard理論の日本企業への適用可能性

1-1. 日本的経営とBarnard理論

Barnardの有名な誘因－貢献の理論は、従業員が企業から退出することを選択できること（その背景には短期間で元の職場と同じ労働条件での再就職（exit）が可能である十分に流動的かつ下方移動型転職の生じにくいアメリカ型労働市場の存在があった）を基本的前提条件として初めて成立するものであると思われる。これに対し日本では企業の提供する長期的誘因として終身雇用慣行があり、このことと転職市場の未発達と下方移動型転職が一般的であったという日本型労働市場の特質の故に、日本企業では企業を退出するという選択肢は不十分にしか存在しておらず、Barnardの誘因－貢献の理論は日本企業に於いては成立してこなかったと言って良いだろう。^(注1)

1-2. 日本的経営が崩壊し、日本企業に雇用リストラが常態化し、終身雇用慣行と年功賃金制（生活費保障型賃金）とが崩れ、定年までの雇用保障という長期的誘因が消失した今日、Barnard理論は日本企業に於いて有効性を獲得できているであろうか。日本企業に於いては企業側が従業員に対する解雇権を実質的に使用できる状態になり、労働者の生殺与奪の権を企業が掌握するようになり、かつての長期雇用を見返りとした過剰貢献の強要時代とは異なり転職の著しい困難さの中での失業の恐怖を利用し労働者に過剰貢献を強要している今現在労働者は誘因の過少を理由に企業を自発的に選出することは、日本的経営が健在であった時代よりもはるかに転職リスクが大きく（有効求人倍率の圧倒的低さ）長期間の失業を覚悟しなければならず、日本企業の労働者にとり自発的退職（exit）という選択肢は今日尚使えない状況が生じていると言って良いであろう。従って今日の日本企業に於いては、誘因－貢献の理論は労働者の企業退出の決定基準としてではなく、企業側の雇用リストラ決定基準として機能していると言って良いであろう。

2. 日本企業の誘因構造の変化

2-1. これまでの日本企業の誘因として考えうるものは、

- ・長期雇用の保障としての終身雇用慣行と将来への安心感
- ・所得の毎年の増大を保障している年功賃金制と将来への安心感
- ・企業成長に伴う昇進の高い可能性
- ・職場の仲間とのなじみのある人間関係

等を挙げうるであろうが、それは一言で言えば、企業のsafty netの提供であった。そしてその誘因を可能にしてきたものこそは、企業の持続的成長であったことは銘記されるべき重要な事実である。

2-2. これからの日本企業の誘因の本質

これからの日本企業と労働者との関係は、企業の持続的成長が不可能となったことを根本的要因として雇用リストラの常態化により雇用契約がある日突然解消されることが一般的となるだろう。長期継続的取引関係に基づく後払い賃金ではなく実績に見合った即時払い賃金のみが労働者にとり唯一の誘因となると考えられる。かつての複合的誘因から今現在の支払い額が最も高いかどうかと言う単一誘因へと変化していくように思われるが、それ以外の誘因は今尚存在しているように思われる。次の筆者個人の有している誘因構造がこのことを考える上で何かの示唆を与えらると思われる。

3. 補論 柳川に見る誘因の構造

3-1. 大学という職場にも変化の波が押し寄せている

柳川は大学に勤めているので、相変わらず古い日本の経営が妥当する職場のように思われがちだが、近い将来大学にも倒産、身売りと合併、賃下げ、雇用リストラは当然生じざるをえないと思われる。

3-2. 柳川には見える誘因と見えない誘引とが複合的に与えられている

① 所得

② 研究費（冷暖房完備、年中使い放題）

家賃??円 光熱費…月?万では安いかもしれない

- ③ 図書館…この本や雑誌の購入コストはもの凄い金額となろう
- ④ コピー機…年??万円分のカードの提供
- ⑤ 研究費…本や学会参加費、インタビュー費
- ⑥ いつでも飲めるコーヒーと麦茶
- ⑦ 封筒類、バッグ類
- ⑧ FAXの利用
- ⑨ 肩書きと社会的地位（このことは計り知れない恩恵を与えてくれる）

3-2-2. 選択的に選べる見える誘引

- ① 研究紀要への論文執筆
 - ・知的所有権の確保
 - ・論集をもらえる（現物支給）
 - ・抜き刷りの大学負担分（現物支給）
- ② 特別研究費の助成
 - ・きちんとした研究計画書と研究成果を伴えば比較的チャンスあり
- ③ 経営者の話を聞ける（大学の費用で）
 - ・経営セミナー
 - ・現代企業行動論
 - ・大学院公開講座（これらをチャンスに経営者インタビューができる）
- ④ 1年の3分の2の休日
この時間で勉強し実力を付けることが可能となる
 - ・雇用を保障する仕事能力
 - ・万が一の転職を可能にする保険

3-2-3. 見えない誘因

- ① 教育という仕事を通して自分が真剣に教えることにより明確な知識が増加する

a work place learning, on the job learning は learning by teaching でありこの機会を利用して自分の仕事能力を磨くことが可能となる（私の能力の殆どがこれにより身に付いた）

- ② 3分の2の休日を使った研究により外部で講演や非常勤が行なえる
 - ・ 経済的報酬と信用と人脈ができる
- ③ 3分の2の休日を使った研究により学会報告と本が書ける
 - ・ 自己実現欲求の充足プラス経済的報酬
- ④ 良い仲間と見えざる資産の形成

注

（注1）組織コミットメントという理論概念は日本では余り有効ではなかった

アメリカ経営学の文献には良く組織（企業）コミットメントという用語が見られる。これは企業のメンバーが組織の他に地域社会、家族、趣味の仲間、ボランティアグループ等々いくつかの所属組織体を有しているので、それらのいくつかの所属組織体との中でどの程度企業にコミットメントしているのかを議論するための概念であると思われる。しかしながら日本企業の多くのメンバーにとりコミットメントすべき対象は企業以外は存在していない（このことを端的に示すのが、会社人間という用語であろう）。従って、日本企業の研究に於いてコミットメントの複合的分散状態の研究は有効性を持ってこなかったと言えよう。

注意事項

本ケース教材のケース分析課題と Instruction Note は、柳川高行個人にオリジナルなものです。無断使用で利用することは、著作権の侵害に当たります。研修や教育現場に於いてご利用になりたい方は、柳川にまで連絡して許可を得てください。 連絡先：〒323-8585 小山市大行寺1117

白鷗大学経営学部 柳川 高行

Tel. 0285-22-1111

Fax. 0285-22-8989

（本学経営学部教授）